

A MEDIÁCIÓ ÉS A COACHING KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

Diána SZEKERES¹

Abstract

"The essence of mediation is the power to turn the parties toward each other without forcing them to follow rules. It helps to reinterpret their relation in a new and mutually accepted manner, by which their attitude towards one another changes." (RISKIN 1994)

The aim of consensus-based decision-making is to formulate an agreement with the parties' consent in which a neutral third party helps work out the proposals for solution.²

Mediation as a method involves an independent third person in settling the debate but it does so in a way so that the mediator would in no way restrict the independent decisions of the parties. The mediation process is characterised by approximating standpoints, so neither party is pushed to the background or to the foreground during mediation. Advanced emphatic communication, the ability to imagine themselves in their clients' situations, and using open-ended questions as a method to help negotiations are highly important competences to be held by mediators.

The question arises, however, where this type of conflict settlement or resolution is situated, and whether it can be connected to coaching. Can the mediator really act in a totally independent intermediary role, and whether and in which way the mediator is able to encourage the parties to cooperate so that they can reach a mutually beneficial solution that could close, solve and resolve the developed conflict.

The word 'coaching' originates from the phrase "coach, wagon, swing-cart" and „a coach is an excellent metaphor since coaching is not just a way to reach your destination, but also the best and most elegant way to travel" (O'Connor - Lages, 2007, p. 15)

Coaching triggers development and changes by altering or eliminating the ways of thinking and acting. Coaching is a matter of self-exploration that requires the genuine intention to change and effect changes. The relationship between the coach and the client is based on the principle of equality; the method adopted is conversation but the process itself is realised not only during but also between these conversations. (Kelló, 2014, pp. 32-33)

In my research I am trying to identify the possible connection points and compare the terms of reference of the two processes.

Keywords: consensus-based decision-making, independent third person, approximating standpoints, reach the destination, self-exploration, conversation.

¹ Dr. Szekeres Diána Ph.D, Budapesti Gazdasági Főiskola Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, szekeres.diana@pszfz.bgf.hu

² GÖNCZ Kinga-WAGNER János: konfliktuskezelés és mediáció, p. 8. , in.: EÖRSI Mátyás- ÁBRAHÁM Zita: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

A konfliktusról

Általánosságban elmondható, hogy majdnem minden emberi kapcsolat során kialakulhatnak konfliktushelyzetek. A konfliktusforrások tehát kimeríthetetlenek és a végtelenségig fokozhatóak. Hétköznapi laikus ember számára negatív tényezőként áll fenn a konfliktus, miközben a konfliktus nem feltétlenül kell, hogy negatív legyen, hanem segítséget nyújthat a nézetkülönbségek feltárásához. A konfliktusok különböző mélységűek lehetnek, de azok megoldása a felek közti további kapcsolat kialakulásához nélkülözhetetlen, döntő jelentőségű. A konfliktusmegoldás azért is jelentős a felek számára, hiszen megfelelő módon alkalmazva sem az egyik sem a másik fél nem sérül és a későbbiekben együttműködhetnek egymással. A feleknek fontos, hogy nemcsak formailag, hanem fizikai tekintetben is lezárják a vitatott kérdést, hiszen szükségük van olyan belső, lelki megnyugvásra, amely a probléma megoldását követően is fennáll. A bírósági eljárás során általánosságban fizikai síkon már nem folyik tovább a vita, de a megszülető döntés után a pervesztes félben legalábbis mindenképpen tovább dül az indulat és lelki szinten nem oldódik fel a konfliktus. Mivel minden egyes konfliktus terhelt lehet pszichés elemekkel is, így a jogi vita végét jelentő bírósági döntés a konfliktus tekintetében nem jelent gyógyírt. A lelki dolgok tekintetében tehát szükség van arra mintegy helyreállító aspektusként, hogy a megoldás keresése során a résztvevők és az érintettek között, valamint a szakemberek tekintetében is kialakuljon valamilyen szinten egyfajta hozzáállás, amely a következő területeket biztosítja. Szükséges a felek felelősségvállalása és őszintesége, amellyel képessé válnak saját szükségleteik feltárására, és a vállalt szerepeiknek megfelelően nyíltan artikulálhatják érdekeiket. Ehhez azonban szükséges a bizalmi képesség, amely biztonságérzetet és egyfajta pozitív énképet is teremthet, valamint a tisztelet a másik fél iránt és annak az elismerése. Nélkülözhetetlen a törődés egymással és az, hogy a másik oldal szempontrendszerét is meghallgassák és meg is értsék a felek, hogy a későbbiekben is fennmaradjon a kölcsönös együttműködés. Mindehhez együttesen kell képviselni a konfrontációt és a támogatást is, megfelelő belátással, nyitottsággal és bizalommal. Így valószínűleg meg a partneri kommunikáció az egyéni és az önkéntes vállalkozások szorgalmazása és figyelembe vétele folyamatos önreflexióval. Mindvégig fenn kell azonban, hogy álljon a felek részéről az igény a külső értékelésre és a visszajelzésre.³

A konfliktus definiálásának kísérlete

„A konfliktusok semmiképp sem katasztrófák, inkább a személyiségfejlődés motorjai.”⁴

GOTTSCHELL (1987) a konfliktusokat a hétköznapi munkahelyzetek legtermészetesebb velejárójának tartja. DELLHEES (1979) és HIRZEL (1985) a konfliktusoknak kreatív funkciót és motiváló erőt tulajdonít.⁵ Általánosságban elmondható, hogy a kommunikációs folyamat zavarai konfliktusokhoz vezetnek. BOULDING (1962) meghatározása értelmében a konfliktus: *„A konfliktust meghatározhatjuk versenyhelyzetként, amelyben a felek tisztában vannak azzal, hogy potenciális jövőbeli pozícióik összeegyeztethetetlenek, s amelyben minden fél olyan pozíció megszerzésére törekszik, amely összeférhetetlen a többiek elképzeléseivel.”⁶*

³ Fellegi Borbála: Szembenézés a felelősséggel- lehetőség a továbblépésre, In: Mediációs panorama előadások a mediáció köréből, Státus könyvkiadó 2014. 35-36. o.

⁴ Zuschlag-Thielke Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 17-18. o.

⁵ Zuschlag-Thielke Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 18. o.

⁶ Zuschlag-Thielke Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 37. o.

HOFSTÄTTER (1959, 1977); és DORSCH (1976) meghatározása értelmében: *„Elvileg minden konfliktushelyzetet magyarázhatunk legalább két magatartási törekvés egyidejű fennállásával vagy beindulásával.”* Ulich (1971) a konfliktust a *„késztetések küzdelmének”* nevezi, azaz többféle ösztönnek, törekvésnek, váagnak és akarati rezdülésnek, amelyek vagy egymásnak feszülnek, vagy pedig egymás ellen hatnak.

MAECK (1979) véleménye szerint *„a konfliktust egyének vagy csoportok, illetve egyének és csoportok egymás keresztező érdekei alkotják”*.

BERKEL (1985) a konfliktusokat akkor fedezi fel, amikor: *„két alkotó elem egyidejűleg ellentétes és összeférhetetlen”*.

MILLER (1944) „BURIDAN szamarának” klasszikus példáját érzékelteti két egyenlő távolságra lévő szalmakazallal, amely egyenlő cselekvési késztetést vált ki belőle és a cselekvést vezérlő inger határozza meg a döntés megszületését.⁷

Különböző szerzők másként határozzák meg a konfliktusok kiváltó okait, és ezáltal a konfliktusformák osztályozásával más típusú konfliktus fogalmakat is határoznak meg.

A konfliktusformák osztályozási lehetőségei⁸

SCHWARZ (1984) a konfliktusokat alcsoportokba osztja, úgy hogy bizonyos személyek klikkesedésük valahová történő tartozásuk alapján kerülnek osztályozásra. Itt kialakulhatnak csoportkonfliktusok is, amelyek függhetnek hovatartozásuktól, társadalomban elfoglalt helyzetüktől, büntetési hajlandóságuktól. Több esetben a személyek az eltérő distancia, azaz távolságtartás szükséglet kialakulása miatt ún. distancia konfliktusokba kerülnek kapcsolataik során. A saját életükben e személyek másképpen fejlődnek, máshogy bontakoznak ki, más az intenzitása és a sebessége ennek a fejlődésnek, ezért ez szintén ún. fejlődési konfliktushoz vezethet. Kérdéses továbbá, hogy a személyiség hogyan tudja megélni saját identitását, az önazonosságát mennyiben képes feladni, e tekintetben indentitás-konfliktusról beszélhetünk. Adott csoport tagjaként felmerülhet, hogy más csoport normáival van-e bizonyos összeférhetlenség, ilyenkor ún. hovatartozási konfliktusok léphetnek fel. Az is lehetséges, hogy két csoporthoz is tartozik az adott személy, amely számára összeegyeztethetetlen magatartás normákat jelenthet, ezt SCHWARZ kettős hovatartozásból adódó konfliktusként definiálja. A csoportból történő érkezés, származás alapján eltérő viselkedési normák alakulhatnak ki, ilyen a klánok közötti konfliktus. És az érdekeltek pozíció iránti küzdelme során ún. konkurencia és rivalizációs konfliktusok jönnek létre. A normák érvényességi ideje, valamint területi ellentmondásai alapján normakonfliktus jöhet létre, amely eredhet például vétségek elkövetése esetén büntetésből eredő konfliktusból. Megkülönböztet továbbá szerkezetből adódó ún. struktúra konfliktusokat, szervezeti és intézményi konfliktusokat, vezetési konfliktusokat, uralmi viszonyokból, változásból adódó konfliktusokat, valamint védelmi konfliktusokat is. További sajátos konfliktus kiváltó okként szerepel nála a szubsztíciós vagy behelyettesítésből adódó helyzet, a terjeszkedéshez és a kompetencia behatárolásához kötődő területi konfliktus, és az aszimmetrikus kommunikáció kapcsán fellépő tranzakciós konfliktusok a személyek között.

⁷ Zuschlag-Thielke: Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 38-39. o.

⁸ Zuschlag-Thielke: Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 67-73. o.

MÜLLER (1944) és BERKEL (1985) a konfliktusokat csoportosítja appentencia – appentencia konfliktusként, appentencia- averzió konfliktusként és averzió- averzió konfliktusként.

RÜTTINGER (1980) megkülönböztet célkonfliktusokat, elosztásból adódó konfliktusokat, értékelési konfliktusokat, hierarchiából adódó konfliktusokat, kommunikációból eredő konfliktusokat, látás és megítélési konfliktusokat, szerepkonfliktusokat, társadalmi, szociális konfliktusokat és a vezérkar és az állomány között fennálló konfliktusokat is.

OECHSLER (1979) megkülönböztet ambivalencia konfliktust és vitációs konfliktust, valamint munkahelyi konfliktusokat is.

KURTZ (1983) célkonfliktusokat, valamint kommunikációból adódó és társadalmi vagy szociális konfliktusokat valamint vezetési konfliktusokat különböztet meg.

DESSLER (1976) a csoportkonfliktusok közé sorolja a vezérkar és az állomány közötti konfliktusokat, valamint a csoportba történő integrálódás alapján szerepkonfliktusokat is megkülönböztet.

GLASL (1980) megkülönböztet érdekkonfliktusokat, formához kötött vagy ellenkező formátlan konfliktusokat, valamint forró és hideg konfliktusokat és stratégiai konfliktusokat is.

GLASL (1980) együttesen RAPOPORTtal (1974) PONDY-val (1967) súrlódásból adódó konfliktusokat is megkülönböztet.

BERKEL (1985) két vagy több személy eltérő törekvése között a konfliktusokat személyek közötti ún. interperszonális konfliktusoknak nevezi és megkülönbözteti a személyeken belül az ún. intraperszonális konfliktusokat is.⁹

Ezen konfliktusok ritkán találhatók meg saját maguk letisztult formájában, legtöbbször összefonódásban találhatók meg egymással összefüggve. Érdekességgént neveznék meg, hogy MASLOW az ún. szükséglet piramisban indítékokat, cselekvési késztetéseket határoz meg hierarchikus sorrendben, amely szintén konfliktusokat szülhet.

FREUD (1961) a cselekedetek vezérlését pedig a tudattalanból eredezteti tudatos akaratlagos döntések (ez az én) valamint társadalmi normák (ez a felettes én) alapján.¹⁰

A felek közötti kommunikációs kapcsolat minőség javítását előtérbe kell helyezni, hogy nyertes – nyertes kapcsolatok alakuljanak ki, azaz a végkimenetel vagy végkifejlet olyan legyen, amelyben egyik fél sem érzi magát vesztesnek. Amennyiben az egyik fél vesztesé válik, akkor ennek az a következménye, hogy igyekszik megfordítani a helyzetet és arra is törekszik, hogy a másik felet olyan helyzetbe hozza, amely őt ellehetetleníti. Ezt a helyzetet konfliktusok eszkalációjának vagy elmélyülésének nevezzük.¹¹ Megállapítható tehát, hogy a nem megfelelően kezelt konfliktusok elmélyülhetnek, amely a későbbiekben mindkét fél vesztes helyzetét idézheti elő. Az időben történő észlelésnek, az információknak, valamint azok értelmezésének óriási szerepe van, és az is szükséges, hogy fel lehessen térképezni pontosan, hogy miből adódnak a konfliktus kiváltó tényleges okok.¹² A kapcsolati konfliktusok kiváltó oka lehet az erős érzelmek fennállása, a téves észlelések sztereotípiák megjelenése.

⁹ Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009, 67-73. o.

¹⁰ Rogger M- Schwarz, Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai, 25. o.

¹¹ Dr. Göncz Kinga – Wagner János Konfliktuskezelés és mediáció In Eörsi Mátyás Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés Minerva Kiadó Kft. 7. o.

¹² Moore, The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Fransisco, CA, Jossey Boss, 25. p. In: Göncz Kinga-Wagner János: Konfliktuskezelés és mediáció In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz!cMediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

Kommunikáció zavarok kialakulása és a sorozatosan fennálló negatív viselkedés által kialakuló nehézségek. Az érdekkonfliktusok azon alapulnak, hogy más és más kritériumok alapján ítélik meg a gondolatokat és a viselkedéseket a szereplők, akiknek az életfelfogása, vallása, értékrendszere igencsak különböző lehet. Az egyenlőtlenségből adódó vagy strukturális konfliktusok a források egyenlőtlen elosztásából, az egyenlőtlen hatalmi viszonyokból, a földrajzi, fizika, környezeti tényezők másságából adódnak, amely alapvetően gátolja az együttműködést, valamint idetartozhat az időhiányból fakadó nehézség is. Az információs eredetű konfliktusok alapja vagy téves információkból vagy az információ hiányból vagy ellenkezőleg annak többletéből adódhat. Kialakulásához hozzájárulhat az is, hogy különböző vélemények alakulhatnak ki a tekintetben, hogy mi tekinthető a fontos információnak, hogyan értelmezhető az információ, és mit jelenthet az eltérő helyzetértékelésből adódó információ alapú konfliktus pontos megítélése. Az érdekkonfliktusok kiváltó oka az egymással ténylegesen is szemben álló vagy csupán csak az egyéneket érintő szereplők felfogása alapján ellentétben álló érdek. A konfliktus kezelés skáláját tekintve a jog előtt megkülönböztethetőek ún. nem erőszak függő megoldási formák, ilyen például a konfliktus elkerülése első lépcsőként, második lépcsőként említhető az ún. informális probléma megoldás vagy megbeszélés lehetősége, a harmadik lépcső a mediáció vagy a közvetítés, amely még mindig az első három módhoz hasonlóan ún. magánügynek tekinthető, hiszen mindösszesen egy semleges harmadik személyt, szakértőként vonnak be, de a döntéshozatalra kizárólag a felek saját elhatározásából kerül sor. A skála második íveként a jogi megoldások következhetnek az arbitráció, vagy döntőbírói megoldás, mint első és a bírósági eljárások, perek, hatósági döntések jelentik a második lépcsőfokot. A skála harmadik fokán a jogon kívüli erőszakos megoldások tűnnek fel, mintegy erőszak nélküli direkt akcióval vagy erőszakos önkényes megoldás, fizikai kényszer alkalmazásával.

Általánosságban a hatósági eljárások sajátossága, hogy megszűnhet a felek közti kommunikáció és a végső döntés lehetőségét sem birtokolhatják a felek. A választott bírósági eljárásban még a felek megválaszthatják a bíró személyét, eljárhatnak az eljárási folyamat megtervezésénél, de a tényleges döntést a választott bíró hozza meg, amelyet a felek már előzetesen egyeztetett feltételek szerint el kell, hogy fogadjanak. Elsősorban a felek képviselői kommunikálnak, és ebből adódik, hogy leginkább nem egymással, hanem a döntőbíróval történik az értekezés. A hagyományos bírósági per pedig esetében mind a döntés, mind a felek, mind pedig a konfliktus is teljesen elkülönülnek egymástól, ezért is válik lehetetlenné sokszor a közös megoldás kidolgozásának lehetősége. A felek közti dinamikus viszony per kezdetén fennálló fejlődése megszűnik, és kimerevített állapotként rögzül az akkor fennálló események és tények köre, amely alapján a bírói döntés megszületik. Tehát a felek jövőre irányuló érdekei, a kapcsolat és az együttműködés nem lesz hangsúlyos az adott folyamatban. Mivel a konfliktus elmélyül, ezért a felek közti nézeteltérések egyre több problémát jelentenek, és az eskalálódás következtében megszűnik teljes mértékben a felek közti kommunikáció.¹³

Konfliktusok fázisai

A felek konfliktusokban való viselkedése a köztük zajló kommunikációnak a minősége alapján különböző fázisok különböztethetők meg. A jelzés fázisában a felek valamilyen módon képesek egymás tudomására hozni, hogy egymással konfliktusuk van. A vita, érdekartikuláció

¹³ In: Göncz Kinga-Wagner János: Konfliktuskezelés és mediáció 15-17. o. In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

fázisában a felek között közvetlen kommunikáció áll fenn, amelynek segítségével meg tudják fogalmazni egymás irányában saját álláspontjukat, ki tudják fejezni érdekeiket és szükségleteiket. A polarizáció szakaszában a felek közti pozíció megmerevedik és már csak a saját állásponttól eltérő véleményeket képesek észlelni a felek. A szegregáció, szeparáció fázisában a felek közti kommunikáció megszűnik és a felek hajlandósága vagy képtelensége jelenti a közvetlen kommunikáció korlátját. A destrukciós avagy „gyűlöletalapú” fázis a kapcsolat lerombolására nagyon szélsőséges esetben pedig a másik fél lerombolására irányul. A kimerülés fázisában a felek pedig már kifáradnak, a köztük fennálló feszültség csökken, így kevesebb romboló energia marad, amely az egymás ellehetetlenítésére irányulna.

A külső közvetítő segítség igénybevételére elsősorban a polarizációs és szegregációs fázisban lehet szükség.¹⁴

Alternatív vitarendezés

Olyan eljárások összességét jelenti, amelyek a bírósági eljárásokkal szemben valamint akár a választott bírósággal szemben is alternatívát jelentenek. Két ellentétes érdekállást kifejező személyek közötti konszenzuson alapulnak és a legfontosabb eszközrendszer, amelyet az eljárás során alkalmaznak a békéltetés, a döntőbíráskodás, valamint a közvetítés. Az igénybevétele egy alternatíva, azaz lehetőség a felek számára, amely kizárólag a felek saját akarat elhatározásán, valamint ilyen irányú választásán alapul.

Az alternatív vitarendezési fórumok létrehozásának rendező elve a bírósághoz fordulást biztosító alkotmányos alapjog, amely lehetővé teszi a felek számára, hogy ügyüket független és pártatlan hatóság előtt bírálják el.¹⁵

Az alternatív vitarendezés a modern jogfejlődés eredménye, mégis erőteljes kulturális gyökerekkel rendelkezik. A közösségekben fellelhetőek voltak békéltetési és egyeztetési módszerek, amelyek idővel a tételes jog mellett háttérbe szorultak, de a bírósági rendszer túlterheltsége az ügyek elhúzódása és az ellenérdekű felek győzni akarása előtérbe hozta a tradicionális közösségi megoldásokhoz való visszafordulást.¹⁶

„Az ilyen eljárás alakszerűségeire és anyagi szabályaira nézve mindenképpen a helyi népszokások érvényesülése figyelhető meg... az eljárást a közvetlenség, a szóbeliség, a bizonyítékok szabad mérlegelése és azt jellemezte, hogy bennük a magánjogi és büntetőjogi formális elemek összeolvadtak.... , ami az ítékezésnél alkalmazott eszközökre is kiterjedt.”¹⁷

Az alternatív vitarendezés azért is egyre népszerűbb, mivel az érintettek számára a joghoz könnyebb hozzáférést biztosít. Mivel az egyéni szabadságjogok és a személyiségi jogok előtérbe kerülnek, ezért az ügyintézés saját kézben, mégis a közösség érdekeit szolgálva körünk kreatív társadalmi tapasztalata lehet.

¹⁴ In: Göncz Kinga-Wagner János: Konfliktuskezelés és mediáció 17-19. o. In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

¹⁵ Dr. Juhász Edit: Törvény a közvetítő tevékenységről. 49. o. In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

¹⁶ Dr. Barinkai Zsuzsanna- Dr. Herzog Mária – Lovas Zsuzsanna: Nemzetközi közvetítői gyakorlat, In Mediáció: a közvetítői tevékenység, szerkesztő: Sáriné, Dr. Sinkó Ágnes, HVG Orac lap-és könyvkiadó Kft, Budapest, 2003., 61-63. o.

¹⁷ Dr. Barinkai Zsuzsanna- Dr. Herzog Mária – Lovas Zsuzsanna: Nemzetközi közvetítői gyakorlat, In Mediáció: a közvetítői tevékenység, szerkesztő: Sáriné, Dr. Sinkó Ágnes, HVG Orac lap-és könyvkiadó Kft, Budapest, 2003., 63. o.

„Harcolni és győzni az általad vívott ütközetekben nem mindenkifelelt álló kiválóság. A mindek felett álló kiválóság a harc nélküli győzelmet jelenti”. (Sun Tzu: A háború művésze).”

Facilitáció

A hatékony tárgyalások elősegítését elősegítő módszer, amely a tárgyalásban levezetésében jártas szakember igénybevételevel jár. A felek között nincsenek áthidalhatatlannak látszó elmentések és nézeteltérések. Kevésbé strukturált folyamat, mint a mediáció, elsősorban a felek alakítják ki a pontos eljárási rendet. A facilitátor a levezetésben, a döntéshozatalban oly módon nyújthat segítséget, hogy hatékonyabbá teszi a döntéshozatal és a problémamegoldás folyamatát.¹⁸ A döntést azonban a csoport maga hozza meg. A tárgyalás vezetőjeként eljáró facilitátor olyan semleges kívülálló, aki elsősorban a tárgyalási folyamatnak a szakértője, nem pedig az adott kérdéses témának. A facilitátor felelőssége nem a döntés, hanem a felek hozzásegítése annak meghozatalához, az elégedetten lezárt megbeszéléshez. Ellentétben a facilitációval a mediációra akkor kerül sor, ha a felmerült konfliktusok folytán a felek már nem képesek egymással kommunikálni. A mediátor elsődleges feladata a konfliktushelyzet megoldásához nyújtott segítség, azaz annak a biztosítása, hogy ne alakuljon ki holtpontra a tárgyalások folyamán, vagy azok elkerülhetővé váljanak, valamint a vita kiterjedését meg lehessen akadályozni. A mediációs eljárás egy hatékonyan felépített módszer, amelynek legfontosabb pozitív hozománya a következőkben fogalmazható meg: az eljárás jogorientált, a negatívumokat pozitív irányba igyekszik fordítani. A viselkedési szabályokra vonatkozóan a mediátor a felekkel megállapodást köt, amely lehetővé teszi az indulatok kezelését. Sor kerül az érdekek, szükségletek feltárására, amely a pozicionális tárgyalást érdek alapú tárgyalássá tudja fordítani. Kiegyensúlyozhatókká válnak a hatalmi, befolyásbeli különbségek, amennyiben a tárgyalás érdekalapú tárgyalássá alakul. A kommunikáció és a felek közti kapcsolat javul azáltal, hogy a felek közötti megakadt kommunikáció megindul még abban az esetben is, ha a felek között nem is jönne létre megállapodás. A döntés joga végig a felek kezében van, az eredmény egyedül rajtuk áll, és a sikerélmény hozzásegítheti őket ahhoz, hogy felelősséggel kezeljék saját életüket. Az együttműködés és a konszenzuális gondolkodás szerepe esetükben megnő és a konstruktív valamint agressziómentes konfliktus kezelés technikáit is elsajátítják a felek. Maga a mediáció ülés vagy ülésfolyamat gyors módszernek tekinthető, amely töredéke az esetlegesen szükséges bírósági tárgyalási időszükségletnek. A felek elköteleződtek, a döntést úgy hozzák meg saját maguk, hogy a folyamatot kontroll alatt tartják, és mivel magukénak érzik az eredményt, ezért a megállapodás betartására magas arányban kerül sor. A felek számára biztosított a titoktartás, hiszen az eljárás bizalmas jellegű, önkéntes alapon a felek döntése alapján indul meg a közreműködő mediátor pedig semleges személy.

A mediációs eljárás folyamatlépcsői

Mediáció folyamata szakaszokra osztható, az első szakasz a kapcsolat felvétel szakasza, valamint az előkészítés, valamint a keretben való megegyezés. A második szakasz a mediációs üléssel kezdődik, ahol a mediátor ismerteti az eljárás menetét, meghatározza a megtárgyalandó témákat, valamint a napirendet, biztosítja az ültetési rendet. Ezt a szakaszt a mediáció elindításának nevezzük. A harmadik szakasz a megszakítás nélküli idő szakasza, amikor a felek zavartalanul bárki közbe szólása nélkül, saját nézőpont alapján ismertetheti a konfliktust. A

¹⁸ Rogger M- Schwarz, Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai, 25. o.

mediátor a vitapontokat összefoglalja és az értelmezéshez visszaigazolást igényel a felektől. Az eszmecsere szakaszában a felek véleményüket párbeszédben közvetítik a beszélgetést pedig a mediátor irányítja. És a rejtett érdekek szükségletek, valamint a mögöttes információk feltárása a szakasz célja, az igények időről- időre történő megfogalmazásával. A megállapodás kidolgozása során a felek alternatívákat sorolhatnak fel, kiválasztva és összerakva a leginkább elfogadhatónak tartozókat. Itt teljesen újszerű kreativitást igazoló ötletek is születhetnek. A végső megállapodás szakaszában írásban rögzítik a felek megállapodásait, azért, hogy a későbbiekben a nézeteltérések elkerülhetővé váljanak, és a felek vállalják a megállapodás megtartását. Lehetséges, hogy nem kerül sor konszenzusra, de akkor is törekedni kell arra, hogy a megoldási lehetőség valamely megállapodást hozzon létre, amely lényegi vagy szubsztantív elégedettséget jelent. A lezárás szakaszában a sikeres ülés végén a mediátor összegzi és áttekinti az eredményeket, a következő lépésekben egyeztet a felekkel, amennyiben létrejön megállapodás elismeri az elvégzett munkát, megköszöni az együttműködést, megemlíti a nyomon követés szükségességét. Az ülés lezárására is itt kerül sor hivatalos módon.¹⁹

Racionális döntés eredménye a konfliktuskezelési technika megválasztása. A való életben igény mutatkozik tárgyalásos, kompromisszumot kereső, gyors és olcsó megoldásokra.²⁰

Hipotetizálható, hogy mind a mediációs, mind pedig a coaching eljárás racionális döntés eredménye.

Mediációt leginkább a gyors és olcsó döntés meghozatala érdekében választják a felek. A felek között tapasztalható egyfajta egymásrautaltság. Érdekükkel ellentétes lehet azonban egyfajta jogi út választása, hiszen tarthatnak attól, hogy kapcsolatuk még inkább elmérgesedik. Valamint az is motiválja őket, hogy jobban járnak az adott ügy közös megoldásával, minthogy döntéshozatalra kerüljön sor, amelyet ők maguk nem tudnak befolyásolni.

A mediáció a latin *mediare* szóból ered, ami annyit jelent: egyeztetni, közvetíteni, közben járni. A mediációt sokszor tévesen értelmezik, mint amit valójában takar, hiszen a köztudatban az a tévhit terjedt el, hogy kizárólag a kompromisszumkeresés és kifinomult tárgyalás jellemzi, és ez talán nem is meglepő.

Adódik tehát a kérdés: Mi is maga a mediáció? Nem elsősorban a kompromisszumkeresés a cél, és nem feltétlenül kifinomult módszerekkel, hanem a konfliktuskezelés, vagy konfliktusok semlegesítése. Ezeket pedig bármely tényező kiválthatja; akár az eltérő preferenciarendszerek, eltérő szükségletek, környezeti hatások. De vajon ténylegesen negatív dolog a konfliktus?

A hagyományos nézet ugyan a konfliktust negatívan közelíti meg, és rossz folyamatokra enged következtetni, azonban a modern felfogás értelmében például megelőzheti az elkényelmesedést. Ha megfigyelünk egy vitát, láthatjuk, hogy különálló részekre tagolódik: első fázisa az észlelés, tehát amikor a felek érzékelnek egy eseményt; ezt követi a reagálás és sor kerül az észlelt esemény értelmezésére. A harmadik fázis az a pont, ahol eldől, hogy folytatódik a vita, mivel ekkor történik az álláspontfoglalás, vagy más szóval polarizáció. Értelemszerűen vagy azonos, vagy ellentétes oldalra állnak a vitát folytatók. Utóbbi esetben egy olyan fázis nyílik meg, ahol a felek távolságtartása és ellenállása erősödhet, a véleménycseréjük agresszívvá válhat. Hétköznapi értelemben véve ez az a pont, amit vitának hívunk. A végső

¹⁹ In: Göncz Kinga-Wagner János: Konfliktuskezelés és mediáció 35-48. o. In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó

²⁰ Balogh Eszter: Az alternatív vitarendezés alkalmazásának feltételei a vállalatközi vitában, 89. o. In: Janky Béla (szerk.) Szervezet, konfliktus, mediáció Tanulmányok a 100 éve született Rézler Gyula emlékére, Rézler Gyula Alapítvány-Gondolat Kiadó, Budapest, 2011.

fázis pedig egy úgymond kimerülési szakasz, tehát a kommunikáció már megszűnt a felek között, akár el is távolodhattak egymástól.

Azonban itt jön képbe a békítési kísérlet. Azon túl, hogy elsősorban a szemben állók megpróbálják elkerülni a konfliktust, szóba jöhet, hogy egymás közt megbeszéljék azt. Ebben az esetben mindegyik oldal szabadon dönthet. Más alternatíva a bírósági per, ahol harmadik személyt vonnak be az ügybe a döntés érdekében, de ezzel az önálló döntés lehetősége meg is szűnik.

A mediáció is bevon ugyan egy független, harmadik személyt a vita megoldásába, de úgy, hogy a felek önálló döntését semmi esetre se korlátozza. Ezek figyelembe vétele mellett is a legfontosabb szempont, hogy a mediátor mindegyik fél érdekét teljes körűen érvényesítse.

Ez természetesen sokkal nehezebb, mint amilyennek elsőre tűnik, hiszen két szemben álló, teljesen más érdekekkel rendelkező egyén, vagy szervezet között nehéz összhangot találni. Előfordul, hogy ez nem is lehetséges. Itt azonban feltétlenül szükséges megemlíteni, hogy a mediátor nem eredménykötelemmel rendelkezik, de mindenképp törekszik az eredményre.

Fontos feladat, egy olyan tárgyalási környezet létrehozása, ahol a valós érdekek kerülnek előtérbe és senki nem hallgat el információt, nem állít valótlan. A mediációs tevékenység során egyik fél sem kerül háttérbe, vagy előtérbe, inkább az álláspontok közelítése a cél. Ehhez egy mediátornak szükséges az empátia, az empatikus kommunikáció, hogy az ügyfelei helyzetébe képes legyen beleélni magát, valamint olyan, az egyezkedést segítő módszerek használata, mint a nyitott kérdések.

A mediátor nem „ügydöntő” bíró, így nem is bírálhatja az egymással szemben állókat, mindig függetlennek kell maradnia és együttműködésre kell ösztönöznie őket, hogy olyan kölcsönösen előnyös megoldásra jussanak, ami végül lezárja a kialakult konfliktust. A mediátor nem bíró, de bíró lehet mediátor (lásd. bírósági közvetítés). A Magyarországon a közvetítői eljárásról szóló 2002. évi LV. törvény, valamint az egyes jogágakhoz kötődő ágazati jogszabályok tartalmazzak rendelkezéseket az eljárásra vonatkozóan. A mediációnak számos válfaja létezik, úgymint a gazdasági, a munkajogi, a családjogi, a büntetőjogi és akár a párkapcsolati mediáció valamint legfiatalabb jogintézményként a bírósági és a büntetés-végrehajtásban alkalmazható közvetítői eljárás. Ezek mindegyike jogi, pszichológiai ismereteket egyaránt igényelhet.

Összefoglalva: a mediáció lehet a jövő konfliktuskezelő módszere, mert nem szükséges hozzá annyi idő (gyorsabb), mint egy bírósági perhez és költséghatékonyabb. De ami talán még fontosabb, hogy mentes a pozicionális alku negatívumaitól; nem egy győztes-vesztes helyzetet és nem is kompromisszumot teremt, hanem egy mindkét fél számára előnyös megoldást kínál.

A coaching, mint lehetőség

„A coaching nem egyszerűen egy technika, amelyet előkapunktunk bizonyos körülmények között: az emberekkel való bánásmód, gondolkodásmód és a létezés egyik módja is”

John WHITMORE

A coaching egyfajta érték, ismert és alkalmazott megoldás a fejlesztés és a motiváció kialakítása érdekében, amely gazdagítja az értékrendet és a kultúrát, nem titkolt célja a hatékonyság és az eredményesség növelése. Középpontjába az egyént, az egyén fejlődését, boldogulását helyezi. A coaching szó eredete a „kocsi, szekér, hintó” kifejezésből származik, és „a kocsi

egy nagyszerű metafora, mert nem csak egy eszköz, melynek segítségével elérhetjük célunkat, de a legjobb és legegészségesebb módja is az utazásnak.”²¹

Carl Rogers amerikai pszichológus a humanisztikus pszichológia egyik úttörője alapozta meg az ún. nondirektív tanácsadási módszert, amelynek lényege, hogy örökös konfliktus áll fenn az emberek elsődleges pozitív természete és a civilizációs társadalom természetellenes ráhatása között. Ez a paradigma arra utal, hogy a szabad és a nem szabad között ellentét váltja ki a konfliktust, és ezért ennek a feltérképezésére kell törekedni. A saját probléma legmagasabb szintű szakértője maga a kliens a „rogers-i terapeuta” feladata az, hogy feltétel nélkül pozitívan elfogadva a klienst tükröt tartson a saját problémák feltárása és a megoldás keresése során. Itt a konfliktus gyökeréig történő eljutása feltérképezi a múltban keletkezett és jelenleg fennálló problémák gyökereit.²²

A mediáció kialakulásának történeti gyökerei és a vonatkozó magyar jogi szabályozás a teljesség igénye nélkül

A *mediare*” szó eredeti jelentése alapján egy olyan elképzelést jelent a kifejezés, amely szerint a felek antagonisztikus és ellentétes kétoldalú kapcsolataik megoldásához egy harmadik felet hívnak segítségül. Törzsi, etnikai és kulturális csoportok között általában a családban, vagy közösség bölcs öregeinek békítő, közvetítő szerepvállalására szorultak konfliktushelyzetben a felek.²³

Az ókori babilóniaiak is ismerték az adott vitarendezés és Indiában is működött az ún. „panchayat rendszer”, valamint a buddhista kolostorokban és már 2500 évvel ezelőtt Kínában is sor került közvetítésre. Föníciai kereskedők is használták, majd Görögországban tovább fejlődött és a közvetítőt „proxenetasznak” nevezték. A római jogban Justinianusz Digestájában már említette és a következő nevenek illeték a mediátort: intermincius, interpolator, conciliator, interpres, mediator. Japánban a történelem szerves része a közvetítés, a mediátorokat *chukai sha*-nak nevezik. Az iszlám kultúrában a kádi az, aki a vitás feleket egyezsége bírja a társadalmi béke érdekében. A közvetítés megjelenik már a nyugati zsidó kultúrkörben, majd pedig az Új Testamentumban is (Pál Apostol Korintusaikhoz írt levele 6, 5-7.)

„Ha mindennapi ügyekben pereskedtek, olyanokat tegyetek meg bírónak, akik a közösségben jelentéktelenek. Azért mondom ezt, hogy szégyenkezzenek. Nem akad közöttetek értelmes ember, aki testvérei ügyében döntőbíró lehetne? Ehelyett testvér a testvérével pereskedik, ráadásul hitetlenek előtt. Már az is kifogásolható, hogy pereskedtek egymással. Pál Apostol, 1 Korintusiaknak 6, 4 – 7 .”

A középkorban aztán keresztény papok jártak el a családok egymás közti konfliktusaiban valamint diplomáciai konfliktusok során is. Az újkori közvetítést az jellemzi, hogy együttesen alakult ki a választott bíraskodással és az első jogforrás 1986-ban Conciliation Act törvénnyel, amelynek az a jelentősége, hogy az önkéntes alapon létrejövő vitarendezést preferálta.

²¹ O'Connor-Lages, How Coaching Works, The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. A&C Black, London 2007, 15. in: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 32. o.

²² Randolph Strasser 2008; lásd továbbá Rogger M- Schwarz, Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai 29-31.o.

²³ Újlaki László: Fogalmi és terminológiai tisztázás igénye a békítés, kiegyeztetés és a közvetítés témakörében, Jogtudományi Közlöny, 2001. 1. szám, 11. o.

Az Amerikai Egyesült Államokban 1913-ban jelent meg az alternatív vitarendezés jogi szabályozása egy olyan egyeztető bizottság megjelenésével, amely a munkaügyi viták békés rendezését szorgalmazta. Később ez az egyeztetés kibővült a választott bíraskodással, amely a kereskedelmi és a magánszektorban létrejövő vitás ügyek alternatív rendezésére jött létre. A családjogi viták alternatív megoldására az 1960-as években megalapított egyesület szolgál.²⁴ Az Európai Unióban 2002-es Zöld Könyv tette egyértelművé, hogy a vitás ügyek alternatív rendezősége jelentőséggel bír. A 2008/52/EP irányelv volt hivatott ezt a törekvést biztosítani.

A magyarországi közvetítés kialakulása is összefüggött a választott bíraskodással, Szent István dekrétumainak 2. könyv, 16. törvénycikke utalt arra, hogy kezdetben a választott bírák békéltetői feladatot láttak el. A XIII. század során a felek az ún. „fogott bírák” döntését már elfogadták, akik gyakorlatilag választott bírának feleltek meg és a nyilvános eljárást követően beszámoltak a perre illetékes úriszéknek vagy hiteles helynek. A későbbiekben létrejövő faluközösségekben a falusi bíraskodás nyert teret, úgy hogy az ügyeket a döntéshozatal során az egész közösség oldotta meg. A felek által választott magánbírói ítéletet a XVII-XVIII. század folyamán egyenrangúnak tekintették a rendes bírói ítélettel. Az 1800-as évek közepén már a compromissum magánjogi megállapodásként, egyezségként szolgált.

Magyarországon elsőként a munkajogi ügyekben került szabályozásra a mediáció az 1992. évi XXII. törvényben (munkaügyi érdekviták és munkaügyi jogviták szabályozása a Munka Törvénykönyvének 194-198. §§-ai és 199-202. §§-ai). Ezt követte az 1997. évi CLIV. törvény valamint az egészségügyi közvetítői eljárás részletszabályozása a 2000. évi CXVI. törvényben. Az egészségügyi területen biztosított közvetítés lehetőséget teremt a beteg és az egészségügyi szolgáltató között felmerülő jogviták peren kívüli megoldására. A felek együttesen kezdeményezhetik az egészségügyi közvetítői eljárás elrendelését.²⁵ A jelenleg hatályos 2012. évi I. törvény a Munka törvénykönyvéről biztosítja a jogvita feloldása érdekében a békéltetés lehetőségét kollektív szerződés vagy a felek megállapodása alapján. A polgári területet érintve a 2002. évi LV. törvény tartalmaz rendelkezéseket és ehhez kapcsolódik végrehajtási rendeletként a 2/2003. (III. 13.) IM rendelet, a 3/2003. (III. 13.) IM rendelet, 63/2009 (XII. 17.) IRM rendelet. 2009. január 1-től kötelesek a gazdálkodó szervezetek egymás közötti jogvitáikban igazolni, hogy a kereset indítás előtt megkísérelték a jogvita peren kívüli elrendezését, valamint a felperesnek utalnia kell arra a keresetlevélben, hogy a felek egymás közötti jogvitájában volt – e folyamatban közvetítés. A bíróság pedig tájékoztatási kötelezettséggel rendelkezik a közvetítő eljárással kapcsolatos lehetőségre való felhívás területén. A 2013. évi V. törvény a családjogi területen kötelezi a szülőket arra, hogy a szülői felügyelet gyakorlása és a kapcsolattartás szabályozása érdekében közvetítő eljárást vegyenek igénybe (4: 172. §).

A Coaching kialakulásáról²⁶

Esalen Institute-ot Richard PRICE és Michel MURPHY Stanfordi egyetemi hallgatók hozták létre. Az Intézet vezérlő motivációja a következő: *„humán lehetőségek számtalan, még fel nem tárt dimenziója létezhet.”* Jellemezte a kognitív felismerésekhez kötődő workshopok kialakítása, később kiterjedt tevékenységük a csoportdinamikára, valamint a kísérleti aktivitásra

²⁴ Mediáció az igazságszolgáltatásban családjogi specialitások Dr. Gyengéné Dr. Nagy Márta, Phd értekezés, Szeged 2009.

²⁵ Dr. Dósa Ágnes: Konfliktusrendezés közvetítői eljárással, Lege Artis Medicinae, Literatura Medicina Kiadó, Budapest, 2001/11.

²⁶ Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 23-24.o.

is. 1971-ben indult meg az EST (Erhard Seminars Training), az úgynevezett nagy tudatosság tréning program, melyet 1983-ban a The Forum program váltott fel, egyénenként coachingolták a csoportban a tagok a tagokat.

The Inner Game of Tennis GALLWEY munkája egyaránt foglalkozik a külső és a belső érintett féllel (ellenfél) a coaching folyamat során. A belső a lelkivilágra utal, a belső játszma célja az, hogy feloldható legyen a belső elme által életre hívott akadályozó tényező. Mindenkinek két énje van és a belső én azzal javíthatja a teljesítményét, hogy feltárja és eltávolítja, vagy csökkenti a külső körülményeket akadályozó belső akadályokat. GALLWEY a coaching lényegét a következőképpen határozta meg:

„A coaching célja, az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása teljesítményének javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését.” (WHITMORE, 2008, 19.)

A The Forum szellemi tulajdonát a Landmark Education vásárolta meg, az itt dolgozó Thomas LEONARD az egyénnel kívánt foglalkozni és saját módszertant alakított ki 1988-ban a „Design Your Life” és a „College of Life Planning” programmal.

Co-active coaching²⁷

1994-ben jött létre az International Coach Federation.

1992-ben WHITMORE alkalmazta a coachingot az üzleti életre Coaching for Performance című művével.

A **GROW** modell működésének kontextusa szolgál a tudatosság és a felelősségvállalás erősítése.

Négy alapszakaszból áll a modell:

GOAL: *„jellemzően arra haladunk, ahová a figyelmünket összpontosítjuk. Ha félünk a kudarctól erre összpontosítunk és kudarcot vallunk.”²⁸*

REALITY: *„ahhoz, hogy végleg felszámoljunk egy problémát, azt nem megjelenésének szintjén, hanem az annál eggyel lejjebb lévő szinten kell kezdeni.”²⁹*

OPTIONS: Mi lenne ha kérdések feltétele, az átfogó lehetőségek listájából szelektálni.

WRAP-UP: *„Minden coaching célja a résztvevők önbizalmának építése és megerősítése....Pozitív énképpel távozzanak a coachingról és bízzanak abban, hogy sikerülni fog, amit szeretnének. Ha így gondolkodnak, akkor valóban sikerrel fognak járni.”³⁰*

²⁷ Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 23-24.o.

²⁸ Whitmore, 2008., 84. In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 29.o.

²⁹ Whitmore, 2008., 95. In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 29.-30.o.

³⁰ Whitmore, 2008., 119.; 120. In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 31.o.

1. táblázat

1. G	GOAL-cél	Specific (specifikus)
		Measurable (mérhető)
		Agreed (egyetértésen alapuló)
		Realistic (reális)
		Time-phased (időzített)
2. R	REALITY-valóság	
3. O	OPTIONS-lehetőségek	
4. W	WRAP-UP (What will you do?) (cselekvés)	

Forrás: Saját szerkesztés³¹

2. táblázat

JELLEMZŐ	MEDIÁCIÓ	COACHING
EREDETE	körbenjár, középén áll	Kocsi-szekér, edz, felkészít
ELJÁRÁS ALANYA	fél, ügyfél	coachee, ügyfél, kliens, protagonista
ELJÁRÁST LEVEZETŐ SZEMÉLY	közvetítő, mediátor	coach
ELJÁRÁST FINANSZÍROZÓ	felek, ingyenes	megrendelő, szponzor
KÖZÉPPONTJÁBAN ÁLL	a felek közös kommunikációja	az egyén fejlődése
FELADATA	közös pontokra fókuszálás	pozitívumokra fókuszálás
BESZÉLGETÉSEK KRI-TÉRIUMAI	beszélgetés fókusza a jövőbeni kompromisszum elérésére koncentrálódik a múltat a megoldáskeresés miatt vizsgálja	beszélgetés fókusza az ügyfél és körülményei ügyfél viselkedése, gondolkodása, tanulása gazdagodik nyereség a beszélgetés által jön létre ³²
JELLEMZŐI	tervezhető fennálló kapcsolatokat megőrző titoktartást biztosító, arcukat védő rugalmas megoldást kereső	kizárólagosság személyre szabottság kreativitás teljesítményorientáció sikerorientáció célirányosság ³³

³¹ Forrás: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 28-32.o.

³² Starr, The Coaching Manual, The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching. Person Education Limited, Harlow, GB., 2008. 5. in: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014.

	biztosító eljárással szembeni nagyobb fokú elégedettség → vég-eredmény nagyobb arányú betartása alacsonyabb időigény költséghatékonyság önkéntes vállalás	
SPECIÁLIS JELLEMZŐ JEGYEK	jövőorientált	jövőorientált akcióirányított kísérlet alapú
FELTÉTELEK AZ ÜGY-FÉL RÉSZÉRŐL	önkéntes részvétel bizalom elkötelezettség az eljárás iránt	bizalom tanulás iránti elkötelezettség képes legyen megkérdőjelezni gyakorlás, kipróbálás, kísérletezés támogatás ³⁴
FELTÉTELEK AZ ELJÁRÓ FÉL RÉSZÉRŐL	szakértelem gyakorlat szaktudás → végzettség kompetencia	értett személyiség élet- és munkatapasztalat érdeklődés, nyitottság fejlett coaching kompetenciák egyértelmű megállapodásokat kössön figyelem ³⁵
Feltétel az eljárás iránt	önkéntség jogszerű alkalmazhatóság	kölcsönös elfogadásra épüljön világos viszonyok jellemzők ³⁶
MUNKAFÁZIS	Mediációs ülés szakaszai: 1. A bevezetés 2. Az ülés megnyitása 3. Megszakítás nélküli idő 4. Eszmecsere	1. helyzetfelismerés, diagnózis 2. megoldási lehetőségek, terv kialakítása, 3. megvalósítás

³³ Vogelauer, Coaching a gyakorlatban, Személyes tanácsadás-vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Beehive Consulting, Human Telex Consulting, Budapest, 2008. . in: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014.

³⁴ Vogelauer, Coaching a gyakorlatban, Személyes tanácsadás-vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Beehive Consulting, Human Telex Consulting, Budapest, 2008., 47.

³⁵ Vogelauer, Coaching a gyakorlatban, Személyes tanácsadás-vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Beehive Consulting, Human Telex Consulting, Budapest, 2008., 47.

³⁶ Vogelauer, Coaching a gyakorlatban, Személyes tanácsadás-vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Beehive Consulting, Human Telex Consulting, Budapest, 2008., 47.

	5. Megállapodás kidolgozása 6. Megállapodása dokumentálása 7. Lezárás	
ETIKA	Etikai Kódex	Etikai Kódex
EREDMÉNY	win-win	win

Forrás: Saját szerkesztés, saját ábrázolás

Coaching-folyamat

A coaching folyamatot az jellemzi, hogy a coach és az ügyfél között a beszélgetés fókusz az ügyfél és helyzetének megértésére irányul. A folyamat nyitott és őszinte jelleget mutat. A legtöbb gondolat az ügyfélé, aki ezeket birtokolja és felel is iránta. Mivel az ügyfél nyújtja a megoldást, ezért elkötelezettél válik saját döntési irányába. Az eljárás népszerűségét és hatékonyságát alátámasztja annak kizárólagos, személyre szabott, kreatív volta. A folyamat célja a teljesítmény és sikerorientáltság, valamint az eljárás minden mozzanatát általa elérendő cél határozza meg.³⁷

Coachee

„ Az ügyfélnek a coaching folyamattal összefüggésben három dologról kell döntenie miről szóljon a coaching és hogy tud ebben a coach segíteni, valóban komolyan gondolja-e a változtatás szándékát és él-e benne a vágy, hogy a kapcsolat befejezése után önállóan tudjon cselekedni.”³⁸

A coaching során az ügyfél jogosan várja el, hogy a beszélgetés professzionális legyen, az eljárás rugalmasan kerüljön lefolytatásra, úgy, hogy önkéntesen vehessen részt abban.

Az eljárás módja célirányos kell, hogy legyen, kellőképpen strukturált és időbelien behatárolt. Az ügyfél számára jelentős, hogy a coach személyiségével, integritásával, valamint emberi minőségével is hasson és legyen jelen. Legyen ember és kapcsolat központú, mindamellett titoktartó. Legyen széles látóköre, élettapasztalata, legyen őszinte, közvetlen, nyílt és empátikus, miközben törekedjen a tárgyilagosságra képes legyen visszafogott lenni, semleges és távolságtartó.³⁹

A coaching vitathatatlan előnye, hogy helyes alkalmazása során minden fél számára kölcsönösen előnyös helyzetet eredményez, mind rövid mind pedig hosszútávon. Hatékony-ságot, javuló teljesítményt, produktivitást jelent. Az egyén életminősége nő, kapcsolatai javulnak, készségeit és forrásait képes jobban alkalmazni. A változások irányába magasabb szintű rugalmasságot és alkalmazkodóképességet mutat. Motivációja magasabb szintűvé válik, ötletei kreatívabbak és az élethez viszonyuló hozzáállása és viselkedése a későbbiekben is hasznosíthatóvá válik.⁴⁰

³⁷ Vogellauer, Werner: Coaching a gyakorlatban, személyes tanácsadás – vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Bee Hive Consulting Human Telex Consulting, Budapest.

³⁸ Cope, Mitck: A coaching módszertana, az együttműködésre épülő coaching kézikönyve, Manager Kiadó, Budapest, 2007. 252. o

³⁹ Vogellauer, Werner: Coaching a gyakorlatban, személyes tanácsadás – vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Bee Hive Consulting Human Telex Consulting, Budapest. 187-188. o.

⁴⁰ Witmore John: Coaching a csúcsteljesítményért, a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft, Miskolc, 2008. 209-211. o.

A coaching által az egyén számára biztosított előny, hogy megnövekedik az irány és a fókusz, valamint a saját magát érintő tudás, a másokhoz való kapcsolódási képesség és a motiváció. Növeli a személyes hatékonyságot, megnöveli a lelki ellenálló képességet és segít eredményesebben kezelni a változásokat úgy, hogy az erőforrások teljességének növekedése áll elő.⁴¹

Az eljárás rugalmas, érzékeny és személyre szabott fejlesztési eszköz, amely képességfejlesztést és támogatást jelent, amely segíti fenntartani a fókuszálást, az új gondolatokat és a motivációt.⁴²

3. táblázat

MAGYARORSZÁGI COACHING IRÁNYZAT⁴³		
IRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	ESZKÖZRENDSZER	EGYÉB
Akció központú coaching irányzat ⁴⁴	a realitás többlet, a szerepcsere, az intrapszichés dialógus, a két szék technika, a hasonmás, a monológ, a tükör, a szociometria, szociális atom, a megosztás (charing), és az autódramá	
Értékalapú coaching ⁴⁵	a kérdés, a képek használata, a vizualizáció, az értékek keresése, a „mi lenne ha” kérdés használata, a kreatív eszközök alkalmazása a dream-fázisban, a pozitív energia és az érzelmi többlet, a koncentráció a jövőre, az interjú és az erősséglista.	
Gestalt coaching ⁴⁶	a sallangmentes jelenlét: „itt és most”, kimondani a nyilvánvalót, belső adat, külső adat, értelmezés, ítélet, kérdés-állítás, tömörség, önfeltárás.	JELLEMZŐ ESZKÖZÖK: pásztázó figyelem, feszültség megtartása, támogatás és konfrontálás, a

⁴¹ Starr, The Coaching Manual, The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching. Person Education Limited, Harlow, GB., 2008. 335. p. in: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014.

⁴² O'Connor-Lages, How Coaching Works, The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. A&C Black, London 2007, 46-51.. in: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 32. o.

⁴³ Saját szerkesztés Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 73-396. o. alapján

⁴⁴ Kiss György Ádám, Akció központú coaching irányzat, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 73-99. o. alapján

⁴⁵ Vásárhelyi Judit, Érték alapú (appreciative inquiry) coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 101-124. o. alapján

⁴⁶ dr. Erdős Ilona, Gestalt Coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 125-154. o. alapján

		konfrontálás nem mindig direkt és kemény, sokféle valóság befogadása, metaforák, képek, rövid történetek alkalmazása, kísérlet, az ellenállás támogatása, „a nem segítség”
Megoldás központú Brief coaching ⁴⁷	csodakérdés, skála, skála kérdések, nézőpont váltás, „és még mi?” , kihatások, csend, elismerés, kísérlet.	
NLP megközelítésű coaching ⁴⁸	meta-módszer: kényszer és lehetetlenség, általános minőség és mennyiségi jelző, gondolatolvasás, kinyilatkoztatás, okozás.	Milton modell, rögzítéssel gyakorlatok, „külső ingerre új reakció”, életfonalas gyakorlatok, célkitűzéses gyakorlatok, szubmodalitások gyakorlatok, részekkel foglalkozó gyakorlatok, hiedelmekkel foglalkozó gyakorlatok, modellezés.
Ontológiai coaching ⁴⁹	„coala-stratégia”, „panda stratégia”, a „tű a szénakazalban stratégia”, „egy nappal halálom után”, „mit nem helyett mit igen”, „múzeum stratégia”, „Taratinó stratégia”	
Rendszer szemléletű coaching ⁵⁰	szerepváltás, timeline, szalutogenezis	
Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching ⁵¹	belső team megjelenítése, szobor állítás, külső kör-belső kör, kulcsok	
Tranzakció analitikus coaching ⁵²	az irányelvek, az ötszékes technika, az Stóckogram, a dráma háromszög.	

⁴⁷ Tegyi Enikő, Megoldás központú Brief coaching: a gyors kimozdítás művészete, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 155-189. o. alapján

⁴⁸ dr. Stenges Györgyi, NLP megközelítésű coaching, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 191-222. o. alapján

⁴⁹ dr. Kollár József Ph.D. –Dr. Kollárné Déri Krisztina, Az ontológiai coaching, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 223-255. o. alapján

⁵⁰ Dr. Bodó Péter, Rendszerszemléletű coaching, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 257-299. o. alapján

⁵¹ Wiesner Erzsébet, Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 301-323. o. alapján

⁵² Sari J. van Polje, A tranzakció analitikus coaching, In: Kellő Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 325-359. o. alapján

Wing Wave coaching ⁵³	öncoaching alkalmazása, szemtor-na, pillangó technika, szubmodalitás, reprezentációs rendszerek, erőforrások, hiedelem, horgonyzás, átkeretezés, timeline.	
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Forrás: Saját szerkesztés, saját ábrázolás

„Minden problémára van ezerféle megoldás. A megoldás kreativitás kérdése.”

(T. K. Swisher)

Irodalomjegyzék

- [1] BALOGH Eszter: Az alternatív vitarendezés alkalmazásának feltételei a vállalkozói vitában, 89. o. In: JANKY Béla (szerk.) Szervezet, konfliktus, mediáció Tanulmányok a 100 éve született RÉZLER Gyula emlékére, Rézler Gyula Alapítvány-Gondolat Kiadó, Budapest, 2011.
- [2] BARINKAI Zsuzsanna- Dr. HERZOG Mária – LOVAS Zsuzsanna: Nemzetközi közvetítői gyakorlat, In Mediáció: a közvetítői tevékenység, szerkesztő: SÁRINÉ, Dr. SINKÓ Ágnes, HVG Orac lap-és könyvkiadó Kft, Budapest, 2003.
- [3] COPE, MITCK: A coaching módszertana, az együttműködésre épülő coaching kézikönyve, Manager Kiadó, Budapest, 2007. 252. o
- [4] Dr. BODÓ Péter, Rendszerszemléletű coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 257-299. o.
- [5] Dr. DÓSA Ágnes: Konfliktusrendezés közvetítői eljárással, Lege Artis Medicinae, Literatura Medicina Kiadó, Budapest, 2001/11.
- [6] dr. ERDŐS Ilona, Gestalt Coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 125-154. o.
- [7] Dr. GÖNCZ Kinga – WAGNER János Konfliktuskezelés és mediáció In Eörsi Mátyás Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés Minerva Kiadó Kft.
- [8] Dr. JUHÁSZ Edit: Törvény a közvetítő tevékenységről. 49. o. In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó
- [9] dr. KOLLÁR József Ph.D. –Dr. KOLLÁRNÉ DÉRI Krisztina, Az ontológiai coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 223-255. o.
- [10] dr. STENGES Györgyi, NLP megközelítésű coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 191-222. o.
- [11] FELLEGI Borbála: Szembenézés a felelősséggel- lehetőség a továbblépésre, In: Mediációs panoráma előadások a mediáció köréből, Státus könyvkiadó 2014. 35-36. o.
- [12] KELLÓ Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 73-396. o.
- [13] KISS György Ádám, Akció központú coaching irányzat, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 73-99. o.

⁵³ Liptai Beáta, A wingwave coaching, , In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 361-396. o. alapján

- [14] LIPTAI Beáta, A wingwave coaching, , In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 361-396. o.
- [15] Mediáció az igazságszolgáltatásban családjogi specialitások Dr. GYENGÉNE Dr. NAGY Márta, Phd értekezés, Szeged 2009.
- [16] MOORE, The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco, CA, Jossey Boss, 25. p. In: Göncz Kinga-Wagner János: Konfliktuskezelés és mediáció In: Eörsi-Ábrahám: Pereskedni rossz!cMediáció: A szelíd konfliktuskezelés, Minerva Kiadó
- [17] O’CONNOR-LAGES, How Coaching Works, The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. A&C Black, London 2007, in: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014.
- [18] ROGGER M- SCHWARZ, Mediáció a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai.
- [19] Sari J. van POLJE, A tranzakció analitikus coaching, , In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 325-359. o.
- [20] STARR, The Coaching Manual, The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching. Person Education Limited, Harlow, GB., 2008. 5. in: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014.
- [21] TEGYI Enikő, Megoldás központú Brief coaching: a gyors kimozdítás művészete, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 155-189. o.
- [22] ÚJLAKI László: Fogalmi és terminológiai tisztázás igénye a békítés, kiegyeztetés és a közvetítés témakörében, Jogtudományi Közlöny, 2001. 1. szám, 11. o.
- [23] VÁSÁHELYI Judit, Érték alapú (appreciative inquiry) coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 101-124. o.
- [24] VOGELLAUER, Werner: Coaching a gyakorlatban, személyes tanácsadás – vezetők szakszerű kísérése, támogatása. Bee Hive Consulting Human Telex Consulting, Budapest, 2008.
- [25] WIESNER Erzsébet, Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching, In: Kelló Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, 2014., 301-323. o.
- [26] WITMORE John: Coaching a csúcsteljesítményért, a jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere, Z-Press Kiadó Kft, Miskolc, 2008.
- [27] ZUSCHLAG-THIELKE Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Medicina Könyvkiadó Zrt, Budapest 2009.